

**Diseño de un instrumento de apoyo para elaborar una evaluación de desempeño laboral EDL objetiva para los servidores públicos del departamento Administrativo Nacional de estadística DANE en la ciudad de Bogotá D.C. para el segundo semestre del año 2022**

Claudia Milena Arango Ceballos

Evidalia Ardila Rey

Marleny Calderón Cárdenas

Gina Marcela Chaparro Bejarano

Laura Landinez Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Diplomado de profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

**Diseño de un Instrumento de apoyo para elaborar una Evaluación de Desempeño Laboral  
EDL objetiva para los servidores públicos del Departamento Administrativo Nacional de  
Estadística DANE en la ciudad de Bogotá D.C. para el segundo semestre del año 2022**

Claudia Milena Arango Ceballos

Evidalia Ardila Rey

Gina Marcela Chaparro

Marleny Calderón Cárdenas

Laura Landinez Correa

Asesor

Wilson Rodríguez Escamilla

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Diplomado de profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

### **Dedicatoria**

Este diplomado va dedicado primero a Dios por estar presente en cada uno de nuestros días, siendo guía en este camino y por permitirnos la formación profesional como un escalón más en el cumplimiento de las metas de las autoras de este escrito.

De igual manera, a nuestros padres por ser sinónimo de ejemplo y valor, a nuestros hijos porque significan la razón de ser, a nuestros compañeros de vida por la paciencia y el amor, a nuestros hermanos por el apoyo incondicional, a los amigos verdaderos que siempre están allí, a los tutores que nos aportaron conocimiento y consejo; y a los compañeros de estudio que con entereza y el compromiso hicieron parte a lo largo de la carrera y sin ustedes nada esto hubiese sido posible.

### **Agradecimientos**

Agradecemos primeramente a Dios, por brindarnos sabiduría, serenidad, entendimiento, para salir adelante y culminar con éxito nuestros proyectos.

A los diversos docentes la Universidad Nacional abierta y a Distancia por su gran apoyo en nuestro proceso de aprendizaje, por sus recomendaciones, correcciones y consejos que día a día nos permitieron ser mejores.

A todas las personas, que de alguna manera positiva enriquecieron en esta investigación, con sus excelentes aportes, y en especial al Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, quien nos proporcionó las herramientas suficientes para hacer realidad este trabajo de grado.

## Resumen

El presente trabajo consiste en implementar un instrumento de apoyo para elaborar la Evaluación del Desempeño Laboral de manera objetiva y permanente, a los servidores públicos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE del Distrito Capital de la ciudad de Bogotá, para lo cual se tiene en cuenta la misión, visión y los objetivos de la entidad. Igualmente, se plantea el problema basado en que las Evaluaciones de Desempeño Laboral para las entidades del estado colombiano, las cuales se manejan hoy en día como un simple requisito para obtener beneficios de encargos en empleos superiores al que se posee en carrera administrativa y la subjetividad por la influencia de los sindicatos dentro de las organizaciones. Por otro lado, se hace alusión a los antecedentes del problema, presentando los casos de Salazar (2017) del Banco de Crédito S.A de la ciudad de Sucre y la eficacia de la EDL por Rachel Emma Silverman en su artículo “General Electric y los objetivos a corto plazo” los cuales son tomados como marco de referencia para la presente investigación.

Seguidamente, encontramos el marco teórico, el cual se construye gracias a los conceptos sobre la EDL de Solarte, Vargas & González (2010) y Ariza (2017) y el marco legal basadas en la normatividad vigente de La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Y, por último, se encuentra los métodos, las técnicas y las estadísticas, (basadas en encuestas aplicadas a los funcionarios del DANE), las cuales nos permiten realizar el análisis y las conclusiones para la elaboración de la propuesta para la implementación de un instrumento de apoyo a la Evaluación del Desempeño Laboral.

**Palabras claves:** Evaluación, desempeño laboral, servidor público, objetividad, productividad.

## Abstract

The present work consists of implementing a support instrument to elaborate the Labor Performance Evaluation in an objective and permanent way, to the public servants of the National Administrative Department of Statistics DANE of the Capital District of the city of Bogota, for which the mission, vision and objectives of the entity are taken into account. Likewise, the problem is posed because the Labor Performance Evaluations for the Colombian state entities, which are managed today as a simple requirement to obtain benefits of assignments in jobs higher than those held in administrative career and the subjectivity due to the influence of the unions within the organizations.

On the other hand, allusion is made to the background of the problem, presenting the cases of Salazar (2017) of Banco de Crédito S.A of the city of Sucre and the effectiveness of the EDL by Rachel Emma Silverman in her article "General Electric and short-term objectives" which are taken as a frame of reference for the present research.

Next, we find the theoretical framework, which is built thanks to the concepts on the EDL of Solarte, Vargas & González (2010) and Ariza (2017) and the legal framework based on the current regulations of the National Civil Service Commission (CNSC) and the Administrative Department of the Civil Service.

And finally, there are the methods, techniques, and statistics (based on surveys applied to DANE employees), which allow us to make the analysis and conclusions for the development of the proposal for the implementation of an instrument to support the Evaluation of Labor Performance.

**Keywords:** Evaluation, performance labor, public servant, objectivity, productivity.

## Tabla de contenido

Introducción .....	11
Planteamiento del Problema .....	13
Pregunta Problema .....	14
Antecedentes del Problema.....	15
Justificación .....	17
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Marco Teórico.....	20
Organigrama .....	24
Marco Legal .....	26
Metodología .....	30
Análisis y Resultados .....	31
Cronograma de actividades.....	41
Conclusiones .....	43
Recomendaciones .....	45
Referencias bibliográficas.....	46
Apéndices.....	48

**Listas de tablas**

**Tabla 1** *Cronograma de actividades* .....42

**Tabla 2** *Presupuesto del proyecto*.....43



## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Organigrama</i> .....	29
<b>Figura 2</b> <i>funcionario de DANE</i> .....	31
<b>Figura 3</b> <i>Tiempo de labor</i> .....	32
<b>Figura 4</b> <i>Tipo de vinculación</i> .....	33
<b>Figura 5</b> <i>Evaluación del desempeño laboral</i> .....	33
<b>Figura 6</b> <i>Evaluated o evaluador</i> .....	34
<b>Figura 7</b> <i>Implementación de herramienta de apoyo</i> .....	34
<b>Figura 8</b> <i>Transmisión de la información</i> .....	35
<b>Figura 9</b> <i>Aportes para la solución de situaciones complejas</i> .....	36
<b>Figura 10</b> <i>Capacitaciones, reuniones y comités</i> .....	36
<b>Figura 11</b> <i>Dominio personal y calma</i> .....	37
<b>Figura 12</b> <i>Actitud a posibles cambios</i> .....	37
<b>Figura 13</b> <i>Actitudes y relaciones</i> .....	38
<b>Figura 14</b> <i>Objetivos y plazos</i> .....	39
<b>Figura 15</b> <i>Normas y procedimientos</i> .....	39
<b>Figura 16</b> <i>Mejora continua</i> .....	40

**Lista de apéndices**

<b>Apéndice A</b> Preguntas de la encuesta.....	47
<b>Apéndice B</b> Explicación instrumento de apoyo para la evaluación de desempeño.....	50
<b>Apéndice C</b> Modelo en el instrumento de apoyo.....	52

## **Introducción**

La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), como autoridad de la Función Pública encargada de administrar y vigilar la carrera administrativa cuya finalidad está orientada a posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y en el desarrollo del empleo público, así, como velar por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibiliten el adecuado funcionamiento del sistema de carrera.

Para ello se ha creado un Sistema Tipo para la Evaluación del Desempeño Laboral, orientado a la transformación del talento humano que haga retornar el ejercicio del servidor público al fundamento de su quehacer y a quien legitima su atención a la ciudadanía.

Es así, como la Evaluación del Desempeño Laboral se ha creado como una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño institucional.

Por lo anterior, es importante diferenciar durante el proceso estos dos conceptos:

La Evaluación, que consiste en estimar de forma permanente los conocimientos, destrezas, actitudes, habilidades, aptitudes y rendimiento de los evaluados durante el período respectivo y, la Calificación, la cual corresponde a la asignación del porcentaje alcanzado por el evaluado, conforme a las evidencias que dan cuenta de su desempeño y su comportamiento.

Para que dicho sistema, sea aplicado como fue concebido y con los resultados inspirados por la norma, es necesario diseñar un instrumento complementario que permita hacer seguimientos periódicos al desarrollo de las funciones y poder determinar su cumplimiento en

calidad, oportunidad, volumen y todos los aspectos que se encuentren inmersos en los compromisos adquiridos con el servidor.

Para poder desarrollar una Evaluación de Desempeño Laboral EDL, objetiva es pertinente conocer la misión, la visión, y los objetivos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, con el fin de identificar las expectativas que la entidad tiene frente a los cargos a evaluar.

Dicha evaluación debe ser el instrumento que identifique las falencias de los colaboradores en su desempeño, sus causas e impactos y cuyos resultados deben comunicarse manera asertiva, buscando fomentar la productividad sin afectar la moral y bienestar del servidor público.

En consecuencia, la Evaluación de Desempeño Laboral EDL, debe constituirse como una práctica valiosa, positiva y constructiva, donde la comunicación y el lenguaje es de vital importancia, al retroalimentar y proponer el cambio en el desempeño de los servidores públicos para que estos vean en la evaluación una oportunidad de crecimiento en cuanto a la calidad y precisión del trabajo, el cumplimiento de los objetivos, el mejoramiento de la colaboración y el trabajo en equipo.

Este trabajo se realiza con el propósito de crear un Instrumento de apoyo para elaborar una Evaluación de Desempeño Laboral EDL objetiva para los servidores públicos del DANE en la ciudad de Bogotá D.C., para el segundo semestre del año 2022.

## **Planteamiento del Problema**

La evaluación del desempeño en las entidades del estado colombiano se ha convertido simplemente en un requisito para obtener beneficios de encargos en empleos superiores al que se posee en carrera administrativa. Debido al surgimiento de los sindicatos dentro de las organizaciones, la evaluación del desempeño se ha tornado subjetiva al verse amenazado con una investigación disciplinaria quien valora al funcionario y define si cumple o no con las expectativas del evaluado.

Cuando las evaluaciones se hacen de forma objetiva y se obtiene un nivel bajo, la gestión administrativa es bastante engorrosa y produce desgaste que en últimas resulta beneficiado el evaluado y con reseña laboral negativa el evaluador.

Las evaluaciones de desempeño deberían realizarse a todo el personal, es decir, a todos los empleados independientes del tipo de vinculación que exista. Las personas vinculadas por contrato de prestación de servicios, al no ser subordinados ni cumplir un horario de trabajo, establecido por la Ley y en ocasiones no desarrollan sus labores con eficiencia y calidad, donde supervisores no declaran el incumplimiento al desarrollo del objeto contractual por lo dispendioso del proceso y por la complejidad del manejo de los recursos financieros del sector público.

El problema de la subjetividad en este proceso se presenta desde el momento en que se establecen los compromisos al inicio del período a evaluar, pues estos se diseñan de forma general sin existir un documento de apoyo que sirva para estimar los avances y la calidad de la información, ejemplo de esto el establecimiento de los indicadores para medir el cumplimiento de cada uno de los compromisos concertados. Según Iturralde (2011), “Tradicionalmente, la evaluación del desempeño laboral ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones

sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento” (p.16).

Sin embargo, cabe señalar que, en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación por parte de las Gerencias de Talento Humano, las mismas son objeto de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que los superiores llevan a cabo el proceso al evaluar el desempeño laboral a sus subalternos en la institución (Iturralde, 2011, p.17).

Por tal razón, es necesario diseñar un método que nos ayude a evaluar con objetividad los compromisos laborales y comportamentales de todos los servidores con todo tipo de vinculación; es decir, quienes pertenecen a la carrera administrativa, provisional de planta y vinculados por contratos de prestación de servicios.

### **Pregunta Problema**

¿Qué instrumento puede permitir elaborar una Evaluación de Desempeño Laboral EDL objetiva para los servidores públicos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE del Distrito Capital de la ciudad de Bogotá para el segundo período del año 2022?

### **Antecedentes del Problema**

Salazar (2017) expone que en la empresa Banco de Crédito S.A de la ciudad de Sucre se dan situaciones complicadas e inconformidades, porque no cuenta con un modelo para evaluar el desempeño determinado ni objetivo, utilizan aun el tradicional, que afecta de manera negativa el ambiente laboral, el desarrollo de entrenamiento, capacitaciones y las relaciones personales. Realizan una investigación descriptiva u observacional, se aplica entrevista a ochenta y seis (86) empleados del banco. Como solución a dichos problemas, se realiza una evaluación de desempeño por competencias que permite ampliar de manera detallada la información de los empleados, medir rendimiento y complaciendo con esto las necesidades de los empleados.

Rachel Emma Silverman en su artículo “General Electric y los objetivos a corto plazo” del The Wall Street Journal expone:

Con el fin de optimizar la eficacia de sus evaluaciones de desempeño, General Electric determinó modificar el método de clasificar a los empleados en 3-5 categorías que iban de insatisfactorio a excelente, por ser un sistema que no brindaba información objetiva ni relevante sobre su productividad o rendimiento, y modificó radicalmente la gestión del rendimiento y su cultura empresarial.

Las revisiones anuales de rendimiento son engorrosas y el proceso de informes y calificaciones pueden tardar varios meses. La compañía GE se enfoca en que sus gerentes mejoren el contacto con los colaboradores con el propósito de apoyarles si se equivocan y así a mejorar más rápido.

General Electric busca que sus empleados se motiven en el día a día, hagan preguntas y desarrollen ideas sin temor al riesgo. Para potenciar una nueva actitud más orientada hacia el corto plazo, esta empresa ha desarrollado una aplicación móvil donde los empleados pueden ir

marcando sus objetivos y dejando feedback, es decir, retroalimentación en la evaluación, con consejos y comentarios que aporten información para futuras mejoras,

Los empleados de la GE son más autónomos para plantear metas, con capacidad de asumir errores y mejorar. Además, reciben recompensas por ir un paso más allá, recibiendo incentivos en diferentes momentos del año.

Gracias a este cambio, los managers pueden valorar el rendimiento y la satisfacción de sus empleados diariamente y no únicamente según esquemas de evaluación estrictos realizados una o dos veces al año.



## **Justificación**

La presente investigación se basa en elaborar una Evaluación de Desempeño Laboral EDL objetiva para los empleados del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE en la ciudad de Bogotá D.C., para el segundo semestre del año 2022, donde se toma en cuenta, todo el personal independientemente del tipo de vinculación que se tenga. Es importante, destacar que al realizar una excelente evaluación se tendrá la ejecución de las mejores prácticas dentro de la entidad, aumentando los niveles de productividad y rentabilidad, mejorando el clima organizacional, obteniendo una mejor comunicación eficaz y oportuna.

Se selecciona el tema de EDL porque, es una herramienta que permite medir de manera objetiva la calidad y eficiencia con que los empleados de la entidad pública del DANE desarrollan sus funciones. Dicha evaluación permitirá tomar decisiones relevantes a la hora de implementar entrenamientos, crecimiento personal de los colaboradores, informes reales y objetivos, determinar el grado de empeño de los empleados y brindar una retroalimentación a los mismos.

Con la evaluación desarrollada al empleado, se puede también estimar el desempeño de las áreas o grupos de trabajo calificando de esta manera su utilidad para la entidad, facilitando la toma de decisiones con respecto a término, renovación o nuevas contrataciones de personal. Evaluar a los empleados permite identificar las falencias y debilidades del colaborador, así como corregir y apoyar en lugar de despedir.

Por otro lado, se expone la influencia del sindicato, siendo esta una organización de trabajadores legalmente constituida y aprobada por la autoridad de trabajo, donde su finalidad es defender los derechos de los trabajadores en general y mejorar las condiciones de vida de sus afiliados; sin embargo, sus acciones pueden dar un revés a las evaluaciones de desempeño,

estropeando la objetividad del proceso, al sugestionar al evaluador de ser investigado y reseñado en lo laboral de una manera desfavorable.

Por lo anterior, la evaluación EDL es de suma importancia ya que en base a ella se puede desarrollar un plan de acciones de las competencias funcionales y comportamentales a través de las evidencias y en qué forma los colaboradores deben mejorar, así como las necesidades para el buen funcionamiento, con el fin de lograr los objetivos de la entidad a través de estrategias para un mayor resultado del individuo y una mejora continua tanto colectiva como institucional.

De igual manera, se pretende que a lo largo del desarrollo del proceso de elaboración de la Evaluación de Desempeño Laboral EDL, se ponga en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la carrera, obteniendo resultados positivos para la entidad determinando el desempeño institucional independiente del tipo de vinculación que se tenga.

Así mismo, esta Evaluación de Desempeño Laboral obtenida pueda ser utilizada como material referente no solo para el DANE del Distrito Capital de la ciudad de Bogotá, sino también para futuras investigaciones, como material de consulta, no solo de la entidad si no de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD o para otras instituciones interesadas en el tema.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un instrumento de apoyo que permita elaborar una Evaluación de Desempeño Laboral EDL objetiva para los servidores públicos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE del Distrito Capital de la ciudad de Bogotá para el segundo semestre del año 2022.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico dentro de la organización Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE del Distrito Capital de la ciudad de Bogotá, cuya finalidad da a conocer las diversas competencias de los servidores públicos.

Evaluar el proceso de la evaluación de desempeño actual con el fin de evidenciar sus necesidades y/o problemas que se pueden solucionar a través del proceso de evaluación del desempeño a directivos y demás servidores públicos.

Proponer cambios en el proceso actual para realizar la Evaluación de Desempeño Laboral EDL del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE del Distrito Capital de la ciudad de Bogotá indiferente la clase de contrato que se tenga.

## Marco Teórico

La evaluación de desempeño hoy en día es un instrumento importante para las empresas, porque gracias a ella se logra que las organizaciones sean más competitivas y productivas llegando al logro de sus objetivos, además, se evidencia las necesidades y las falencias, así como las pautas a mejorar por las partes.

Adicionalmente, la evaluación de desempeño da a conocer la calidad del trabajo, su productividad, falencias, conocimientos, etc. de cada colaborador en cuanto a su cumplimiento y objetivos de las competencias laborales del perfil profesional, sin embargo, cabe resaltar que existe discrepancia frente a las evaluaciones realizadas debido a que los colaboradores pueden sentirse atacados por parte de la administración, porque es un reflejo de la relación objetiva entre los jefes y los trabajadores así como del clima laboral.

Solarte, Vargas & González (2010), señala que, “la evaluación de desempeño tiene su inicio en las fuerzas armadas de los Estados Unidos que acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales” (p.124).

Es importante señalar que, para la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) es obligatorio la aplicación de las evaluaciones de desempeño estableciendo que “El incumplimiento de este deber constituye falta grave y será sancionable disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar y aplicar rigurosamente el procedimiento señalado” (Ley 909, 2004, art. 39).

Hoy en día se evidencia que en las entidades públicas realizan la elaboración de las evaluaciones de desempeño desde su ingreso, durante su permanencia y hasta el momento de retiro, es por esta razón que estas evaluaciones de desempeño son consideradas por los

colaboradores como un simple requisito sin darle la importancia que se merecen y entregando resultados que no son acordes con las gestiones esperadas por las entidades.

En cuanto al proceso de Evaluación de Desempeño se observó que es un proceso demasiado evidente para el empleado evaluado lo cual hace que se sienta presionado y cometa errores por nerviosismo, esto repercute en la garantía de los procesos de ascenso y promoción de cargo porque no es igual desempeñar su labor con libertad que sintiéndose observado y evaluado sabiendo que de esto depende su permanencia en su puesto de trabajo o la oportunidad de lograr una promoción de cargo, los empleados preferirían que se llevara a cabo de una forma más discreta y que se tenga en cuenta el desempeño regular, no solo lo que se puede observar en un día o semana laboral. (Fajardo *et al.* 2015, p.18).

Otro factor que afecta las evaluaciones de desempeño es la no continuidad de trabajadores y que estas mismas no son practicadas a todos debido al tipo de contratación que se tiene con el DANE.

Entidades como Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para el año 2021 presentó un nuevo modelo de evaluación del desempeño por las falencias que se venían presentando como era el no cumplimiento de las metas con una calificación alta en las evaluaciones de desempeño; la Dra. Gabriela Barriga (Directora de Gestión de la DIAN) comento que “antes del decreto, el modelo de evaluación de desempeño de la DIAN no contemplaba la posibilidad de que los funcionarios fueran evaluados por sus aportes al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad; por el contrario, se limitaba a evaluar su desempeño estrictamente individual lo que generaba dificultades al momento de trabajar en equipo”. Puntualizó que “antes era muy difícil

lograr objetivos transversales que permitieran un avance eficiente dentro de la entidad”.

(FUNCIÓN PÚBLICA, 2021)

Otra de las entidades que se presenta deficiencias en su modelo de evaluación de desempeño es la Contraloría de la Ciudad de Bogotá, donde se evidencia que existe falencias por parte del Departamento de Talento Humano en su acompañamiento durante el proceso ocasionando dificultades en su aplicación, y el fracaso en el cumplimiento de metas de la entidad.

Ahora bien, para el presente trabajo de investigación se tendrá en cuenta la misión, la visión y el organigrama; debido a que forman parte integral cuyo objetivo es la implementación del Instrumento de apoyo para elaborar una Evaluación de Desempeño Laboral EDL objetiva para los servidores públicos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE en la ciudad de Bogotá D.C., para el segundo semestre del año 2022.

#### Misión

Planear, implementar y evaluar procesos rigurosos de producción y comunicación de información estadística a nivel nacional, que cumplan con estándares internacionales y se valgan de la innovación y la tecnología, que soporten la comprensión y solución de las problemáticas sociales, económicas y ambientales del país, sirvan de base para la toma de decisiones públicas y privadas y contribuyan a la consolidación de un Estado Social de Derecho equitativo, productivo y legal. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE)

#### Visión

En 2022 el DANE habrá fortalecido la capacidad estadística nacional y será referente nacional e internacional de integridad, conocimiento apalancado en innovación y tecnología, buenas prácticas y altos estándares de calidad, en la producción y comunicación de información,

para el fortalecimiento de la cultura estadística en Colombia. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE)

Funciones:

Son funciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE en la ciudad de Bogotá D.C.

Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las políticas, programas y demás actividades que el Departamento haya trazado para el cumplimiento de su misión en el ámbito regional.

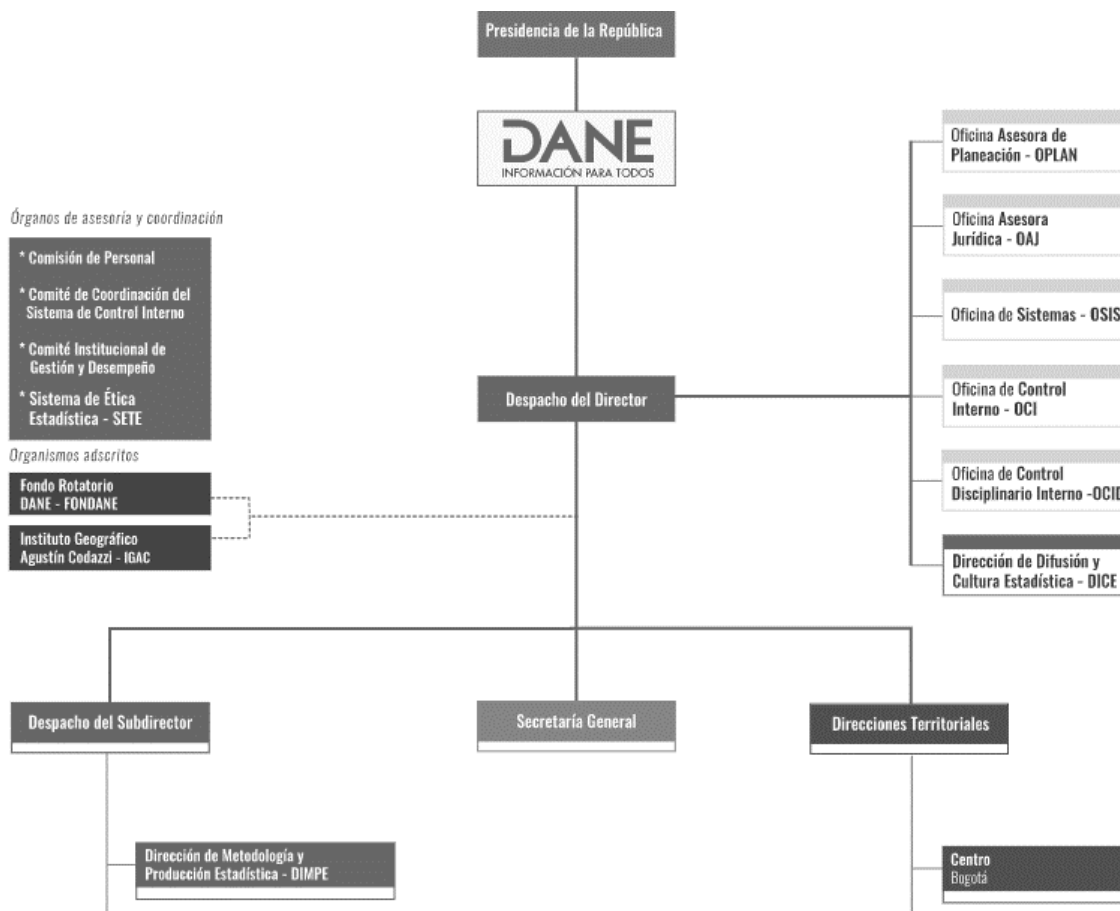
Ejecutar los operativos de campo de las diferentes investigaciones que realiza el Departamento, de acuerdo con los diseños metodológicos y muestrales establecidos por las direcciones técnicas.

Asesorar a los departamentos y municipios en la instalación y funcionamiento del sistema de información estadística.

## Organigrama

**Figura 1**

*Organigrama DANE- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*



*Fuente.* Adaptado de DANE (2003).

Ahora bien, con el presente trabajo de investigación se pretende que sea para este siglo, un desarrollo objetivo para la evaluación del desempeño laboral mediante el diseño de una herramienta que brinde apoyo al sistema actual mediante seguimientos periódicos al cumplimiento de los compromisos establecidos entre el empleado y la organización.

Es importante, que siendo este un trabajo de investigación sea un aporte académico para la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD y a su vez que permita a otros



investigadores consultar sobre el tema de evaluación del desempeño, debido a que se plantea el diseño de una herramienta de apoyo que contribuye a su objetividad.

### **Marco Legal**

Mediante Acuerdo de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) No.565 del 25 de enero de 2106, se estableció el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba, actualizado en el acuerdo 10 de octubre de 2018.

Adicionalmente, el Decreto No. 2929 del 25 de agosto de 2005, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en el Capítulo III denominado Evaluación del Desempeño Laboral los lineamientos para las evaluaciones donde indica que se debe realizar las evaluaciones cada semestre empezando el 1 de enero y la segunda el 1 de julio.

Así mismo, se evalúa extraordinariamente en caso de calificaciones deficientes, además se pueden realizar evaluaciones parciales para los empleados específicos de carreras administrativas, cuando haya cambio de jefe, cambio de dependencia, por suspensión del cargo, pasantía, estímulos, vacaciones, etc.

De igual manera, en el Decreto No. 2539 expedido el 22 de julio de 2005 por el Departamento Administrativo de la Función Pública, establece las competencias laborales para empleados públicos de diferentes grados jerárquicos de las entidades y se aplica los Decreto Ley 770 y 785 de 2005 expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en el cual se evalúa competencias como:

**Funcionalidad:** como es planeación, organización, uso de recursos, seguimiento de procesos, comunicación institucional, entorno etc.

**Comportamentales:** Como es el liderazgo, Trabajo en equipo, Negociación, Compromiso institucional y social, etc.

Por lo anterior, ante un estudio sobre las competencias comportamentales se realizó una actualización de la norma mediante el Decreto No. 1083 de 2015, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en el cual se establece una lista de exigencias en cuanto a nuevas habilidades laborales y comportamentales, lineamientos al Sistema de Información y Gestión del Empleo Público, las cuales son el medio de instrumentos jurídicos que concretan la mayoría de las decisiones del estado. El ordenamiento jurídico es la herramienta primordial para garantizar la eficiencia económica y afirmar la seguridad jurídica. Se incluye la posibilidad de reunir normas de igual naturaleza.

Ahora bien, en las entidades del Estado de nivel nacional, entre ellas el DANE, cuentan con diferentes tipos de vinculación en su estructura de personal a saber:

**Vinculación a la carrera administrativa:** Se obtiene el cargo mediante concurso de méritos realizados por la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC, a la fecha por este tipo de vinculación el DANE Central Bogotá cuenta con 930 de 1.100 funcionarios a nivel global.

**Cargo Provisional:** Son aquellos que pertenecen a la planta de personal con derecho a prestaciones sociales, pero no ostentan derechos de carrera, es decir, son nombrados en cargos de vacancia definitiva o temporal; por este tipo de vinculación, el DANE Central Bogotá cuenta con 75 funcionarios de 160 a nivel nacional.

**De Libre Nombramiento y Remoción:** Son aquellos cargos específicos que crea el mismo organismo de acuerdo con sus necesidades con el fin de cumplir ciertas funciones como es de nivel directivo, de manejo, de conducción u orientación institucional, es decir son cargos de confianza; a este grupo pertenecen en el DANE Central 16 de 23 funcionarios de nivel nacional.

Vinculación por Contrato de Prestación de Servicios: Es un contrato no laboral, su vinculación por este medio es para el desarrollo de funciones temporales; el DANE Central Bogotá vincula por este medio a un promedio de 1000 servidores.

En la actualidad la evaluación del desempeño laboral se desarrolla para los funcionarios de carrera administrativa semestralmente, en donde se realiza una primera evaluación parcial comprendida entre el periodo del 1° de febrero y el 31 de julio y una segunda evaluación parcial comprendida entre el primero (1°) de agosto y el treinta y uno (31) de enero del siguiente año y posteriormente una evaluación definitiva la cual se encuentra comprendida entre el período del (1°) de febrero y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente correspondiente a la sumatoria de las dos (2) evaluaciones parciales semestrales.

Igualmente, el DANE Central Bogotá realiza evaluaciones de desempeño para períodos de prueba.

Así mismo, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al inicio del período a evaluar se deben concertar los compromisos laborales y comportamentales entre el evaluador y el evaluado, teniendo como base el manual específico de funciones y competencias laborales.

Adicionalmente, el seguimiento que se debe realizar debe ser el de verificar el cumplimiento durante la totalidad del período de evaluación, en caso de llegar a existir aspectos por mejorar, se deben suscribir los compromisos de mejoramiento a que haya lugar.

Es así como, uno de los aspectos más importantes que ha ocasionado la subjetividad en las evaluaciones de desempeño laboral, es el soporte que representa la Comisión de Personal. Esta se encuentra conformada por dos (2) representantes de la Entidad los cuales son designados por el nominador y dos (2) representante de los empleados elegidos por votación directa de éstos. Entre las funciones que desarrolla esta comisión se encuentran:

Velar porque la Evaluación de Desempeño Laboral - EDL se realice conforme a las normas y procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC.

Conocer en primera instancia de las reclamaciones que presenten los servidores por derecho preferencial de encargo y resolver en única instancia las reclamaciones por inconformidad con los compromisos laborales de la Evaluación de Desempeño Laboral. La situación por resolver en este sentido tiene que ver con los funcionarios que son elegidos por los empleados, debido a que la mayoría son integrantes del sindicato de la Entidad e incluyen dentro de los acuerdos apertura de investigación disciplinaria para los evaluadores en los casos en que la calificación no supere el nivel satisfactorio. Por esta razón, los evaluadores prefieren calificar bien a un funcionario que muchas veces no cumple, para evitar ser investigado.

Lo anterior debido a que no existe una herramienta que sea de utilidad para hacer un seguimiento al cumplimiento de los compromisos establecidos en períodos cortos; las únicas evidencias que el evaluador puede presentar, son los correos electrónicos con solicitudes de resultados o llamados de atención, pero en algunas oportunidades, los funcionarios miembros del sindicato toman este tipo de acciones como acoso laboral, ocasionado quejas y aludiendo que hay persecución por lo que solicitan cambio de evaluador por no tener garantías para ser evaluados correctamente.

## Metodología

La presente investigación se aborda desde una metodología mixta, debido a que se tendrán en cuenta ciertos datos para el análisis y se tomará las cualidades y las características de estos; Cascante (2011) indica sobre el enfoque mixto que “Es un enfoque que emerge a partir de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Surge de la necesidad de incluir elementos de ambos enfoques con el fin de dar una visión diferente al tratamiento de las investigaciones realizadas” (p.56).

Los instrumentos para utilizar son: Enlace para encuesta. Dentro de las técnicas: Encuesta en línea. Procesamiento de datos (método): Método Análisis / Síntesis. Población Objetivo: funcionarios del DANE en la ciudad de Bogotá D.C pertenecientes a la Carrera Administrativa y a vinculación en provisionalidad. Muestreo: Probabilística / aleatorio simple: Muestra de Cincuenta (50) funcionarios. Intervalo de confianza: Se obtendrá un noventa y cinco (95%) por ciento. Margen de error: Tres (3%) por ciento.

Diseño del cuestionario: Se explica detalladamente los pasos a seguir, así como el cuestionario de preguntas que se realiza a la muestra con el fin de lograr resultados favorables y que vayan de acuerdo con los objetivos propuestos (Apéndice A).

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeTM9lm4BbkVchDfgsvYsmBmpgSxQnUFSviuBj03ECzhIPMOA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeTM9lm4BbkVchDfgsvYsmBmpgSxQnUFSviuBj03ECzhIPMOA/viewform?usp=sf_link).

## Análisis y Resultados

**Figura 2**

*Funcionario del DANE*

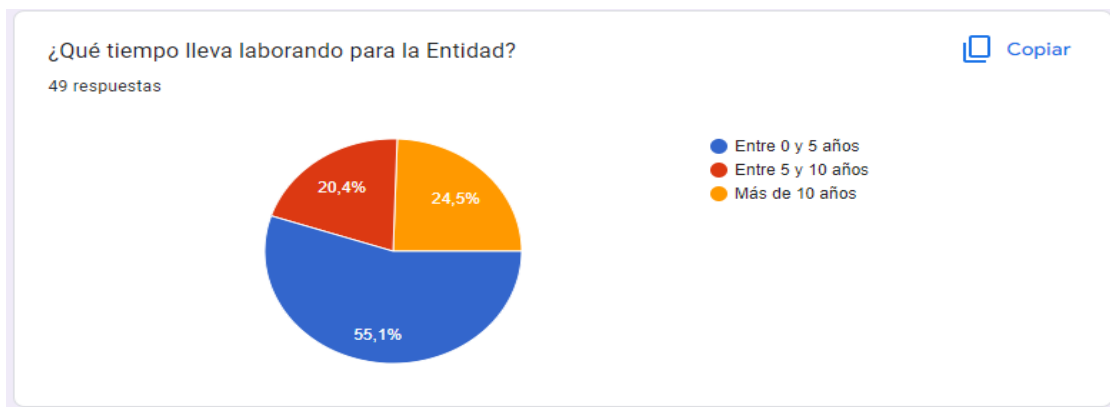


*Fuente. Autores.*

Se evidenció que de las cincuenta (50) encuestas aplicadas, solo el ochenta y ocho (88%) por ciento de los encuestados son funcionarios del DANE.

### Figura 3

#### Tiempo de labor



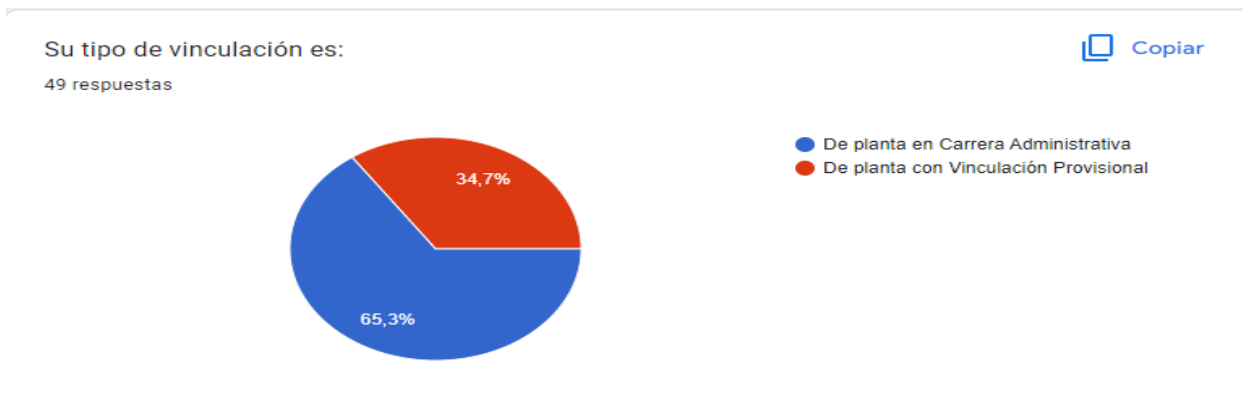
Fuente. Autores.

Se observa que el (55.1%) por ciento de los encuestados tiene un tiempo laboral inferior a los cinco (5) años en el DANE, mientras que (20.4%) por ciento se encuentra entre los cinco (5) a diez (10) años de labor con la entidad y que solo un (24.5%) por ciento de los encuestados llevan más de diez (10) años de vinculación con el DANE.

Es así, como se puede concluir que el personal evaluado con mayor antigüedad en la institución es de un cuarenta y cuatro puntos nueve (44.9%) por ciento de la muestra.

### Figura 4

#### Tipo de vinculación



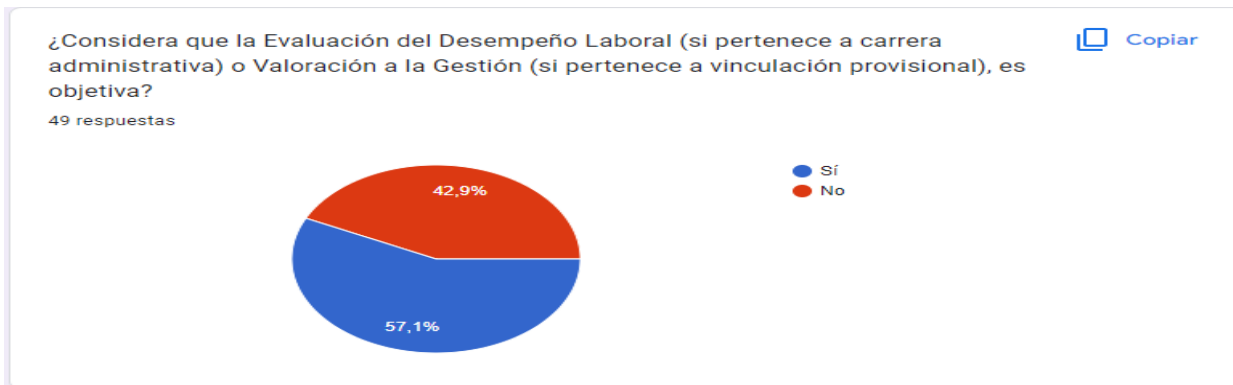
Fuente. Autores.



Se puede observar que el (65,3%) por ciento de los colaboradores cuentan con vinculación de planta en carrera administrativa, mientras que el (34,7%) por ciento corresponde a personal de planta con vinculación provisional.

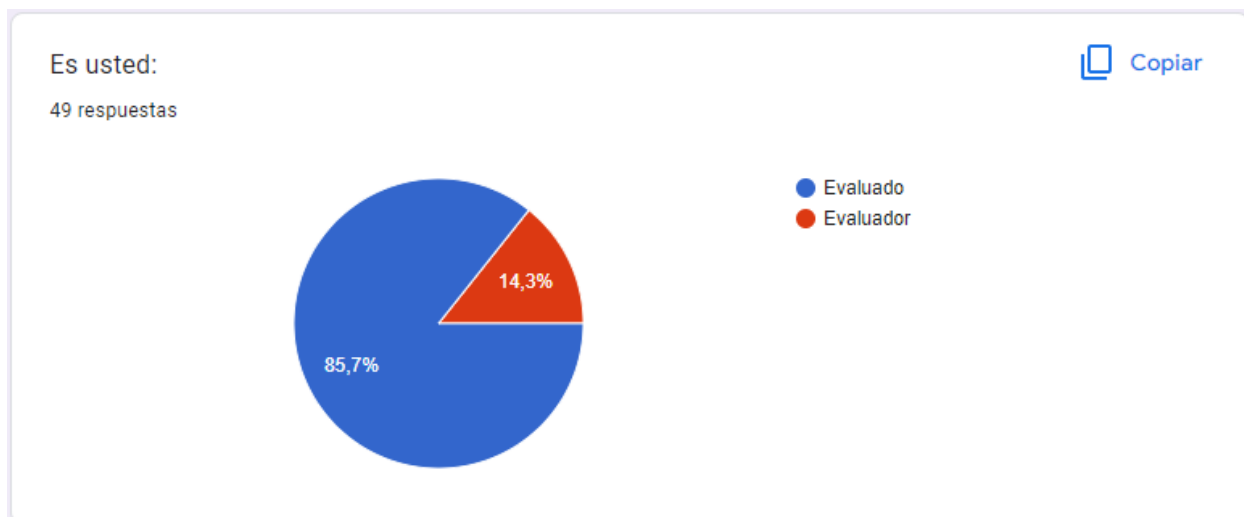
### Figura 5

#### *Evaluación del desempeño laboral*



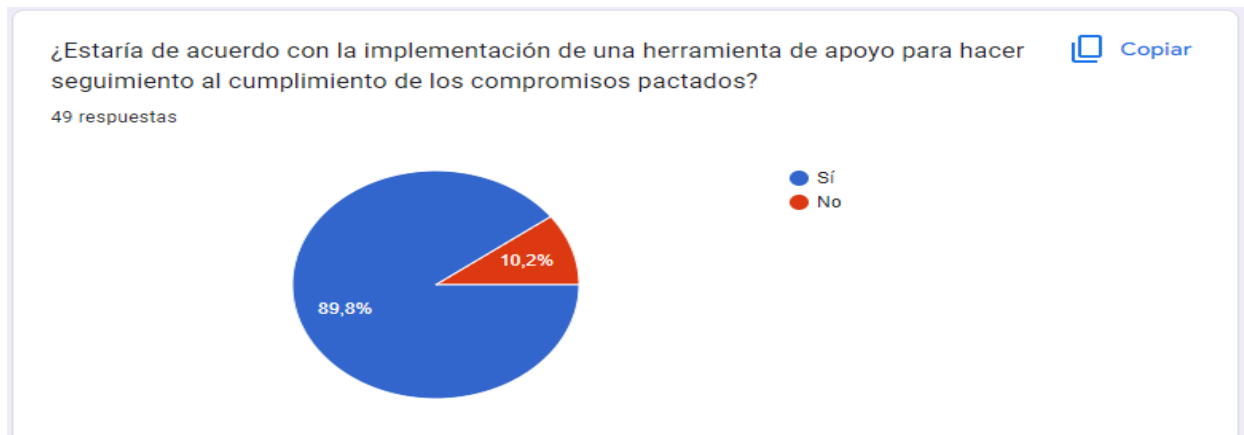
*Fuente. Autores.*

Se puede evidenciar que el (42.9%) por ciento de los encuestados considera que la evaluación de desempeño laboral aplicada en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE no es objetiva, lo que representa un inconformismo frente a este proceso.

**Figura 6***Evaluado o evaluador*

*Fuente. Autores.*

Se observa que el (85,7%) por ciento de los colaboradores encuestados corresponde a personas evaluadas, mientras que el catorce punto tres (14,3%) por ciento son evaluadores.

**Figura 7***Implementación de herramienta de apoyo*

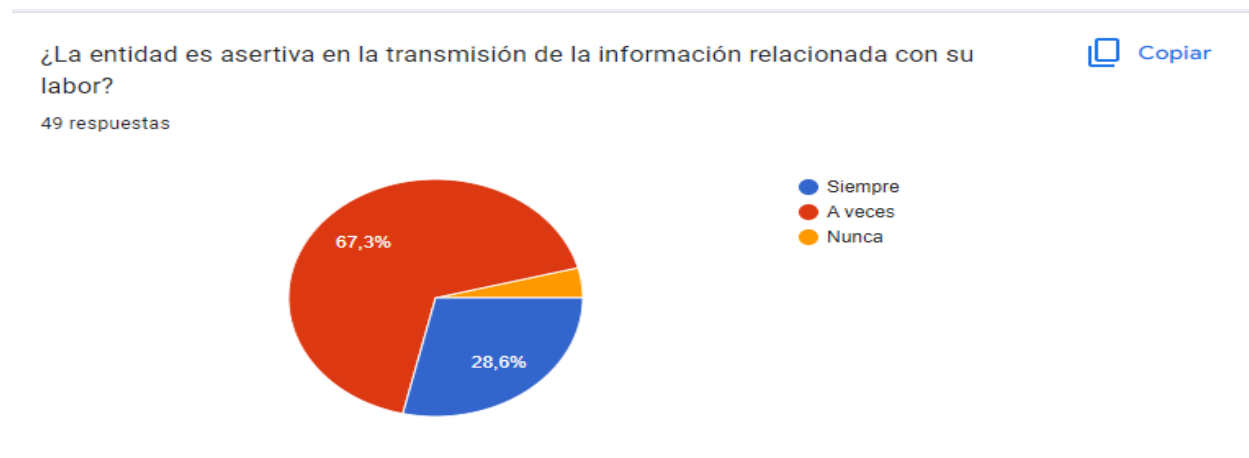
*Fuente. Autores.*

Se evidencia que el (89,8%) por ciento de los colaboradores están de acuerdo con la implementación de una herramienta de apoyo para hacer seguimiento al cumplimiento de los

compromisos pactados. Lo que indica que en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE para mejorar este proceso es necesario de la implementación de una herramienta y así lograr que todos los empleados estén satisfechos y se tenga excelente desempeño en sus funciones.

### Figura 8

#### *Transmisión de la información*



*Fuente.* Autores.

Se observa que el (67,3%) por ciento de los encuestados consideran que la entidad no es asertiva en la transmisión de la información relacionada con su labor. Por lo tanto, se sugiere evaluar los mecanismos de comunicación y establecer estrategias de mejora.

**Figura 9***Aportes para la solución de situaciones complejas*

*Fuente.* Autores.

Se evidencia que el (65.3%) por ciento de la muestra está inconforme con los aportes para la solución de situaciones complejas por parte del DANE.

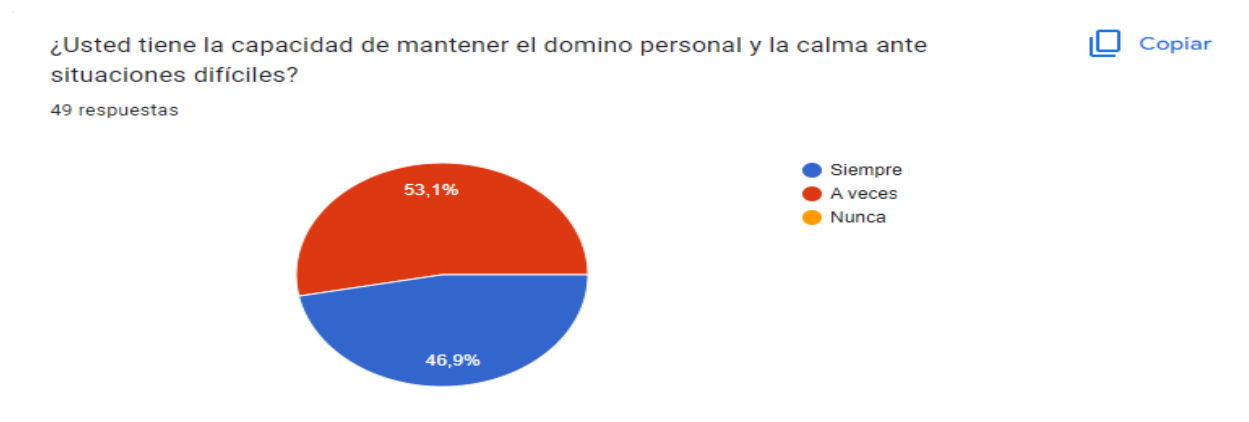
**Figura 10***Capacitaciones, reuniones y comités*

*Fuente.* Autores.

Se observa que el (63.3%) por ciento de los encuestados se siente satisfecho con la frecuencia de las capacitaciones, reuniones de trabajos y comités en la entidad.

## Figura 11

### *Dominio personal y calma*

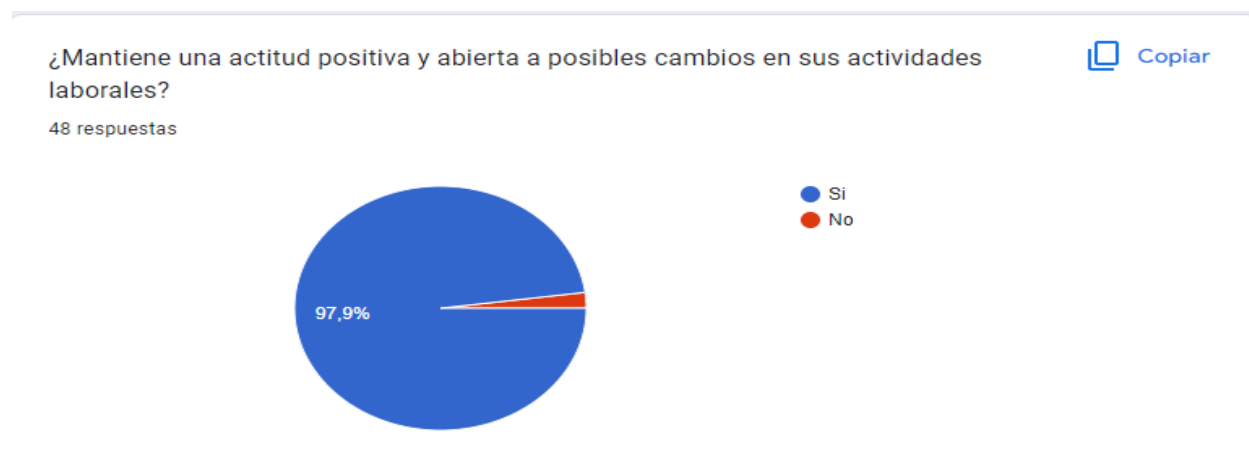


*Fuente.* Autores.

Se evidencia que el (53,1%) por ciento de los encuestados a veces tienen la capacidad de mantener el dominio personal, lo que indica que en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE debe promover grupos focales y capacitaciones sobre resolución de conflicto y manejo de situaciones difíciles.

## Figura 12

### *Actitud a posibles cambios*

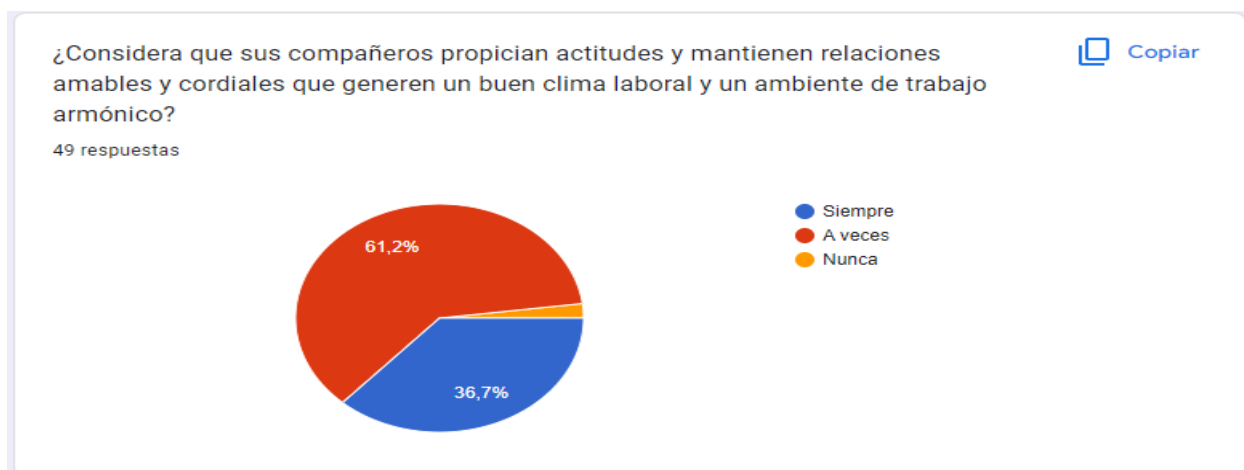


*Fuente.* Autores.

Se observa que el (97.7%) por ciento de los colaboradores mantienen una actitud positiva y abierta a posibles cambios en sus actividades laborales, lo que permite que se tengan excelentes resultados de desempeño, relaciones laborales estables.

### Figura 13

#### *Actitudes y relaciones*



*Fuente.* Autores.

Se evidencia que el (61.2%) por ciento considera que a veces sus compañeros propician actitudes y mantienen relaciones amables y cordiales generando un buen clima laboral y un ambiente de trabajo armónico.

Por lo anterior, se plantea la necesidad de evaluar y diseñar las estrategias para la mejora en la actitud de los trabajadores para que haya un ambiente laboral armónico.

## Figura 14

### Objetivos y plazos

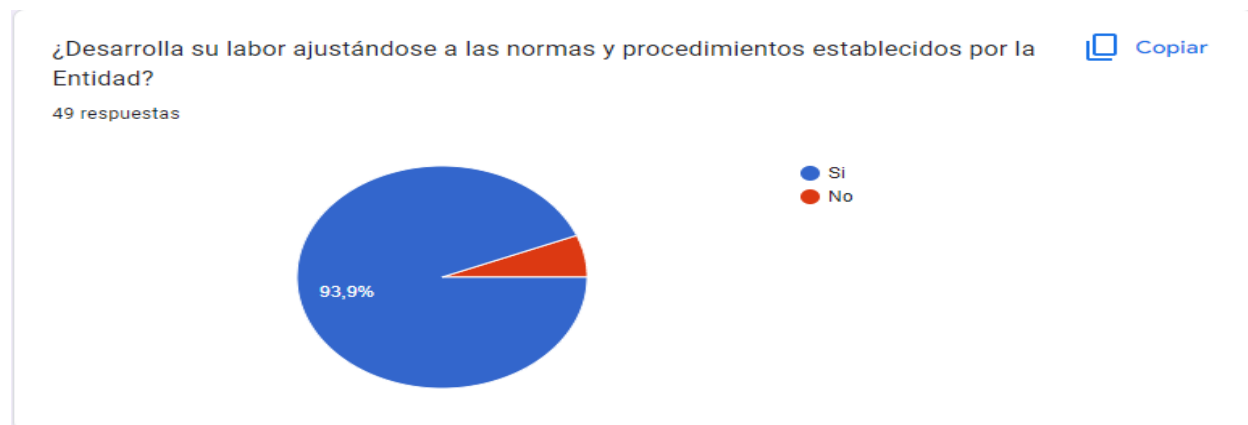


Fuente. Autores.

Se observa que el (71.4%) por ciento de los encuestados establece objetivos y plazos para la realización de las tareas y actividades designadas a su cargo lo que es positivo para el cumplimiento de las metas de las áreas y de la entidad en general.

## Figura 15

### Normas y procedimientos



Fuente. Autores.

Se evidencia que el (93.9%) de la muestra desarrolla su labor ajustándose a las normas y procedimientos establecidos por Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE,

siendo un resultado positivo para el presente estudio, ya que plantea su desarrollo bajo la ejecución de los procedimientos y normas de la entidad y el interés de los trabajadores para mejorar los procesos.

## Figura 16

### *Mejora continua*



*Fuente.* Autores.

Se observa en la gráfica que el (75.5 %) por ciento de los colaboradores encuestados buscan la mejora continua y aporta soluciones para mejorar procesos.



### Cronograma de actividades

**Tabla1**

*Cronograma*

Actividades	Agosto				septiembre				Octubre				Noviembre				diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección de empresa				✓	✓															
Tema de proyecto					✓															
Diagnóstico						✓														
Planteamiento del problema								✓												
Elaboración del título, introducción y objetivos								✓												
Antecedentes del problema									✓		✓									
Elaboración del instrumento para recolección de Información													✓	✓	✓					
Aplicar encuesta a los colaboradores de la empresa															✓	✓	✓			
Analizar la Información recolectada																✓	✓			
Definir las estrategias para el plan de mejoramiento																	✓	✓		
Plan de mejora																				
Recomendaciones																				
Trabajo de Grado																	✓	✓		
Sustentación																		✓	✓	✓

*Fuente.* Autores.

**Tabla 2***Presupuesto del proyecto*

<b>Presupuesto Del Proyecto</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Internet	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Servicio Luz	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Papelería	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Celular	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000
Cafetería	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Trasporte	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Total	147.000	147.000	147.000	147.000	147.000

*Fuente. Autores.*

## Conclusiones

Una vez llevada a cabo la presente investigación podemos concluir que:

El producto arrojado por las evaluaciones de desempeño laboral EDL deben ser analizados detenidamente con el fin de que se lleve un control sobre los resultados de las evaluaciones frente a los objetivos de la entidad.

Así mismo, que la mayoría de los colaboradores no están conformes con las evaluaciones de desempeño laboral EDL realizados actualmente, por lo tanto, es necesario la implementación de un instrumento de apoyo que refleje la realidad.

Para que la implementación del instrumento de apoyo a las evaluaciones de desempeño laboral EDL sea exitoso, se requiere que tanto el evaluado como el evaluador comuniquen abiertamente sus inconformidades durante los seguimientos periódicos que se harán bimensualmente, de tal manera que se puedan tomar las decisiones necesarias oportunamente y así, la Evaluación de Desempeño semestral y anual sean objetivas.

Es necesario que la Administración de la Entidad con el soporte del Área de Gestión Humana, implementen la aplicación del Instrumento de Apoyo a la Evaluación del Desempeño en todas sus áreas y para sus servidores en general.

El resultado de la investigación realizada evidencia que el 42.9% de los encuestados considera que la evaluación de desempeño laboral aplicada en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE no es objetiva, lo que representa un inconformismo frente a este proceso, por lo cual se busca diseñar una herramienta de apoyo que permita que los evaluadores ejecuten el proceso sin temor de poner en riesgo su cargo, y a su vez que los evaluados sientan que es una manera de hallar falencias, que con el cumplimiento de compromisos dichas

debilidades se pueden convertir en oportunidades de mejora y así lograr puntuaciones optimas en EDL futuras.

Cuando se habla de Evaluación de Desempeño en las entidades del Estado, es la concertación de compromisos, que permite medir el desarrollo de los empleados, para el cumplimiento de la Misión, la Visión y los objetivos de las entidades.

Es importante transformar la visión que se tiene del talento humano en las entidades, con la Evaluación del Desempeño, teniendo en cuenta que este es el factor primordial de éxito por sus cualidades, habilidades y conocimientos y debe potencializarse cada vez más ya que es la única ventaja competitiva que se justifica en el tiempo.

### **Recomendaciones**

La implementación de un instrumento de apoyo para elaborar una evaluación de desempeño laboral EDL objetiva para los servidores públicos del DANE en la ciudad de Bogotá D.C.

Contar con un Comité constituido por iniciativa de la Administración del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE de la ciudad de Bogotá D.C. el cual debe ser ampliamente capacitado y responsable de que la Evaluación del Desempeño sea realizada con objetividad y realidad.

Así mismo, este comité tendrá dentro de sus obligaciones la de velar por el análisis a profundidad, los resultados e informes y las retroalimentaciones de estas.

Este comité entre otras actividades tendrá la responsabilidad de realizar capacitaciones, con el fin de concientizar a los evaluados de la importancia de la realización de las evaluaciones de desempeño.

Adicional, se deberá implementar programas de capacitación en relaciones interpersonales, integridad y ética de lo público, con la finalidad que los colaboradores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE incrementen la sensación de pertenencia para con la empresa, el trabajo en equipo y el código de integridad, cuyo objetivo es generar un clima laboral estable, manteniendo actitudes amables y cordiales, y promover las habilidades de comunicación efectiva y solución de conflictos dentro y fuera de la entidad.

Así mismo, realizar programas de bienestar social e incentivo como jornada laboral especial para mujeres embarazadas con dos (2) horas de lactancia materna, reconocimientos a servidores públicos según su profesión con tarjeta virtual de felicitaciones, todo esto con el propósito de mantener motivados a los empleados y mejoren notoriamente su desempeño laboral.

### Referencias bibliográficas

- Bernabé, C. (2015). *Propuesta de un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos organizacionales, en la empresa Indiman, ubicada en el departamento de escuintla* (trabajo de grado, universidad Rafael Landívar). Repositorio institucional URL.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Bernabe-Christian.pdf>
- Cascante, J. (2011). *Métodos mixtos de investigación*. (Guía de estudio, Universidad Estatal a Distancia). Repositorio institucional UNED.  
<https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/390/GE2094%20M%c3%a9todos%20mixtos%20de%20investigaci%c3%b3n%20-%202011%20-%20Educa%3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.124-131). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>
- Fajardo, N. Y., et al. (2015). *Capacitación y Evaluación de Desempeño con Énfasis del Conocimiento, MINCIVIL S.A Boyacá*. (Diplomado de profundización para grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD). Repositorio Institucional UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/4201>
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2.010* (Trabajo de grado, Universidad tecnica de Ambato).

Repositorio institucional UTA.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Márquez, F. (2009). *Los sindicatos y sus acciones*. (Tesis de grado, Universidad Nacional de la Matanza). Repositorio Institucional UCR. <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000385.pdf>

Salazar, J. (2017). *Propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral para el banco de crédito S.A. en la ciudad de Sucre* (Tesis de grado, Universidad Andina Simón Bolívar). Repositorio institucional UASB.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/973/2/2017-002T-EC01.pdf>

Silverman, R. (2016, 27, junio). General Electric revoluciona la forma de evaluar a sus empleados. *Expansión*.

<https://www.expansion.com/directivos/2016/06/27/57712b52ca47418a308b4646.html#>

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Preguntas para encuesta*

1. ¿Es usted funcionario(a) activo del DANE Bogotá?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
2. ¿Qué tiempo lleva laborando para la Entidad?  
Entre 0 y 5 años \_\_\_\_\_  
Entre 5 y 10 años \_\_\_\_\_  
Más de 10 años \_\_\_\_\_
3. Su tipo de vinculación es:  
De planta en Carrera Administrativa \_\_\_\_\_  
De planta con Vinculación Provisional \_\_\_\_\_
4. ¿Considera que la Evaluación del Desempeño Laboral (si pertenece a carrera administrativa) o Valoración a la Gestión (si pertenece a vinculación provisional), es objetiva?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
5. Es usted:  
Evaluado \_\_\_\_\_  
Evaluador \_\_\_\_\_
6. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de una herramienta de apoyo para hacer seguimiento al cumplimiento de los compromisos pactados?



Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7. ¿La entidad es asertiva en la transmisión de la información relacionada con su labor?

Siempre \_\_\_\_\_

A veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

8. ¿En la entidad DANE se realizan aportes para la solución de situaciones complejas?

Siempre \_\_\_\_\_

A veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿Realizan en la entidad frecuentemente capacitaciones, reuniones de trabajos y comités

internos?

Satisfecho \_\_\_\_\_

Poco satisfecho \_\_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_\_

10. ¿Usted tiene la capacidad de mantener el dominio personal y la calma ante situaciones

difíciles?

Siempre \_\_\_\_\_

A veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

11. ¿Mantiene una actitud positiva y abierta a posibles cambios en sus actividades laborales?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

12. ¿Considera que sus compañeros propician actitudes y mantienen relaciones amables y cordiales que generen un buen clima laboral y un ambiente de trabajo armónico?

Siempre \_\_\_\_\_

A veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

13. ¿Usted auto establece objetivos y plazos para la realización de las tareas y actividades designadas a su cargo?

Siempre \_\_\_\_\_

Casi siempre \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

14. ¿Desarrolla su labor ajustándose a las normas y procedimientos establecidos por la Entidad?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

15. ¿Busca la mejora continua y aporta soluciones innovadoras para mejorar los procesos?

Siempre \_\_\_\_\_

A veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**Apéndice B.***Explicación instrumento de evaluación de desempeño actualizado.*


Con el objetivo de medir los resultados de nuestro desempeño en este 2021 y poder identificar las fortalezas, aspectos por mejorar y establecer compromisos de mejora a corto plazo, adjunto encontrarás el formato diseñado para evaluar tu cargo en conjunto con tu jefe inmediato.

Si llegaras a encontrar que en el formato no están funciones importantes que actualmente realizas, por favor redactas la información en este correo para realizar la posterior actualización. Si por el contrario se están evaluando funciones que no realizas no modifiques el formato deja en blanco la calificación y en observaciones escribe no aplica.

Agradecemos que por favor diligencias este formato y se lo envíes a tu jefe para que realicen la evaluación conjunta.

## Apéndice C

Modelo del instrumento de apoyo

					Código:
					Versión:
					Vigencia:
<b>INSTRUMENTO DE APOYO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL</b>					
<b>Nombre del Evaluado:</b>					<b>Fecha de Seguimiento:</b>
<b>Nombre del Evaluador:</b>					<b>Período de seguimiento:</b>
<b>Cargo del Evaluador:</b>					
EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA (marcar con una x)					
	EXCELENTE 90 a 100	BUENO 70 a 89	MEDIO 30 a 69	BAJO 0 a 29	OBSERVACIONES
Cumple con la formación requerida para el cargo					
Cumple con la experiencia requerida para el cargo					
CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS FUNCIONALES DURANTE EL PERIODO DE SEGUIMIENTO					
CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES DURANTE L PERÍODO DE SEGUMENTO					
				<b>Puntaje máximo</b>	<b>1000</b>
				<b>Puntaje obtenido</b>	
<b>Porcentaje de cumplimiento</b>					<b>0%</b>

Fuente. Autores.

RESUMEN DEL SEGUIMIENTO			
FORTALEZAS A POTENCIALIZAR:			
1			
2			
3			
4.			
ASPECTOS A MEJORAR:			
DESCRIPCION DEL ASPECTO A MEJORAR	RESPONSABLE DE EJECUCION	FECHA DE EJECUCION	FECHA DE SEGUIMIENTO
1			
2			
3.			
4.			

*Fuente. Autores.*